

## ***El patrimonio cultural: una propuesta de gestión participativa***

### ***The cultural heritage: participative management proposal***

**M<sup>a</sup> del Carmen Garrido Arroyo**

**Ana M<sup>a</sup> Hernández Carretero**

Facultad de Formación del Profesorado. Universidad de Extremadura

[ahernand@unex.es](mailto:ahernand@unex.es)

Recibido el 13 de octubre de 2013

Aprobado el 19 de diciembre de 2013

**Resumen:** Uno de los elementos que define a un pueblo es su cultura. Sus bienes culturales, sus costumbres, sus fiestas, su gastronomía; en definitiva, su patrimonio cultural, que permite conocerlo y, al mismo tiempo, identifica a las personas que forman parte de esa comunidad, pero, además, gestionado correctamente y con respeto, se puede convertir en un elemento que fomente su desarrollo socioeconómico. Ahora bien, es importante considerar la participación social como un elemento fundamental que debe estar presente desde los primeros momentos de las actuaciones que se planifiquen en este ámbito. La gestión de los bienes culturales, tanto tangibles como intangibles, posibilita diferentes modelos de intervención y, en función del modelo adoptado, las programaciones perseguirán diferentes objetivos, los agentes implicados serán distintos y las funciones y/o tareas que deberán llevar a cabo también variarán. En nuestra propuesta partimos de dos premisas básicas. En primer lugar, creemos que el profesional de la cultura debe ser considerado un agente que ofrezca respuesta a los problemas y/o demandas y que favorezca la autogestión con el fin último de mejorar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos. En segundo lugar, pensamos que la participación social debe estar presente desde el primer momento; en concreto, que el grupo destinatario de las intervenciones debe tener un papel activo en la actuación cultural hasta llegar al punto de conseguir la gestión autónoma de su propio desarrollo cultural. La integración de estas dos premisas permitirá que los recursos culturales sean tratados como un bien cultural y social que contribuirán al desarrollo social de las personas y grupos que conforman la comunidad. Con todo ello, consideramos que las intervenciones en la gestión del patrimonio se pueden llevar a cabo implementando una estrategia metodológica concreta: la animación sociocultural, puesto que contempla entre sus finalidades, el fomento de la participación y el desarrollo de la autogestión, lo que la convierte en una propuesta idónea para el tema que nos ocupa. Esta propuesta metodológica, aplicada al ámbito de la gestión cultural, permitirá el aprovechamiento de recursos y la puesta en valor del patrimonio cultural desde las organizaciones de base y

los propios agentes locales. Las acciones culturales serán generadas partiendo de sus intereses; serán capaces de generar sus recursos e idear acciones que permitan alcanzar los objetivos y atender a las necesidades detectadas. El hecho de que sean partícipes de su propio desarrollo es el punto fuerte de esta estrategia de intervención.

**Palabras clave:** cultura, patrimonio cultural, participación, gestión cultural, animación sociocultural.

**Abstract:** One of the elements that define a people is their culture. Their cultural, customs, festivals, gastronomy, in short, their cultural heritage, can be understood and, at the same time, identifies people who are part of that community and becomes an element that contributes to development. Now it is important to consider that social participation is a key element that must be present from the first moments of the actions that are planned in this area. The management of cultural property, both tangible and intangible, provides different models of intervention and, depending on the model adopted, schedules pose different objectives are different stakeholders and the functions and / or tasks to be carried out also vary. In our approach we start from two basic premises. First, consider the professional culture should be considered an agent that provides answers to the problems and / or demands and to promote the self with the ultimate aim of improving the quality of life and well-being of citizens. Second, we think that social participation must be present from the outset, namely, that the target group of interventions should take an active role in cultural action to the point of getting the autonomous management of their own cultural development. The integration of these two assumptions allow cultural resources are considered and treated as a social and cultural good that contribute to the social development of individuals and groups that make up the community. With all this, we believe that interventions in heritage management can be carried out by implementing a particular methodological strategy: socio-cultural, since includes among its aims, encouraging participation and self development, which the becomes an ideal proposal for the topic at hand. This methodological proposal applied to the field of cultural management, allow the use of resources and the enhancement of cultural heritage from grassroots organizations and local actors themselves. Cultural actions will be generated based on their interests will be able to generate their resources and develop actions to achieve the objectives and meet the needs identified. The fact become participants in their own development strength of this intervention strategy.

**Key words:** culture, cultural heritage, participation, cultural management, cultural animation.

## ¿Qué queremos hacer? El objetivo

Cuando hablamos de gestión nos referimos a la organización y a la planificación de todos los recursos disponibles (humanos, materiales, económicos) para que se consiga una eficacia y una rentabilidad máxima; la eficacia hace referencia al logro de objetivos y la rentabilidad incluye la social, económica, cultural, etc.

De una forma general podemos decir que la gestión cultural es un conjunto de técnicas y metodologías que facilitan el desarrollo cultural.

La gestión cultural deber ser el punto de múltiple contacto de redes que trabajen con sinergia y, desde luego, con una enorme capacidad de intercambio de acciones en los planes, programas o proyectos culturales.

Una cuestión que no debemos olvidar al hablar de gestión cultural es la relación que se establece entre esta y la animación y participación de los ciudadanos en las acciones culturales de su entorno; la gestión cultural debe contar con ambos elementos para conseguir una mayor implicación y compromiso de los ciudadanos. En este sentido, la gestión cultural no debe olvidar el concepto de democratización cultural y democracia cultural: se ha de facilitar el acceso de todos los ciudadanos a los bienes culturales a la vez que potenciar la participación de todos en la creación cultural. Desde la gestión cultural se debe fomentar tanto las creaciones culturales nuevas como las tradiciones culturales del entorno como parte de la identidad cultural de la población; si a ello se añade que las acciones proyectadas deben contar con la participación real de los ciudadanos desde el comienzo de la planificación, nos encontramos con una realidad en la que es necesario compaginar la gestión con la animación sociocultural puesto que esta tiene como fundamento la participación a la que hacemos referencia.

De acuerdo con esta concepción de la gestión cultural, se deberán promover las creaciones culturales y relacionar a creadores, medios de producción y difusión y receptores. Por lo tanto, el profesional encargado de la gestión cultural no será la persona encargada de lo administrativo, económico o político, sino que adquiere diversas funciones que integra en un mismo proceso.

Son varios los ámbitos de intervención que se incluyen en la gestión cultural:

- Recuperación del patrimonio, tradición y cultura popular.
- Formación para la creación cultural.
- Contacto entre creadores y canales de producción y difusión.
- Comunicación entre artistas y público.
- Acceso a bienes culturales de los ciudadanos (junto con la formación, participación y democratización).
- Promoción de la lectura y elementos culturales de la literatura.
- Conservación y restauración del patrimonio cultural.
- Fomento del desarrollo socioeconómico de una población abanderada siempre por un respeto exquisito de ese patrimonio.

## 1.- ¿Quiénes vamos a gestionar? Los actores

En el análisis y evaluación de las políticas culturales de un territorio se considera una condición de desarrollo (social, cultural y económico) la existencia de un tejido variado de agentes. Estos agentes cambian y evolucionan dependiendo de algunas variables: espacio/territorio, tiempo, evolución y contexto (próximo y global).

Si se analiza el marco normativo de cada país se observan claras diferencias en las funciones de los agentes implicados, pero en cualquier caso su papel es clave para el desarrollo de las políticas culturales.

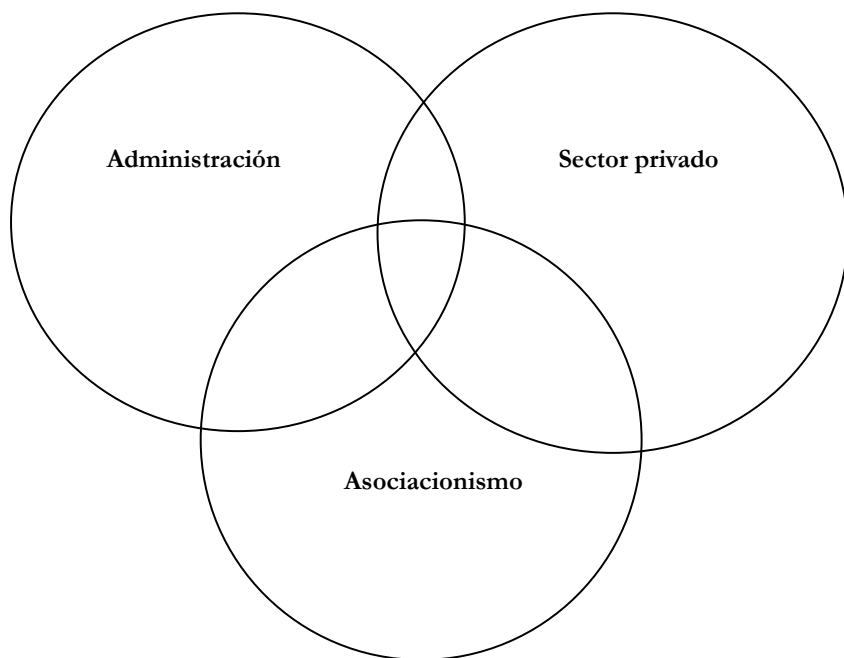
Evidentemente, las funciones y competencias de los agentes culturales cambian de forma paralela la realidad social y su importancia viene marcada por el papel que se les otorgue en las políticas públicas. Aunque a veces el mayor o menor protagonismo también puede depender de su propia iniciativa social. Así, estos agentes son un importante factor para el significado que se le puedan dar a las necesidades y problemas de la sociedad.

Las funciones de los agentes culturales, y extensivos a los sociales, ya las encontrábamos definidas por Martinell hace más de una década. Son las que siguen:

- Analizan e interpretan la realidad de la sociedad; responden a sus problemas, demandas o necesidades; autorganizan servicios para su bienestar.
- Hacen posible la **participación** y la canalizan, al tiempo que incorporan a los grupos y personas a los trabajos y acción para su comunidad. Con ello se origina un proceso que va desde lo individual y privado hasta lo colectivo y público.
- Ayudan a estructurar y construir **demandas** (sociales, culturales y educativas) individuales o grupales y las trasladan colectivamente a las

- organizaciones adecuadas y a la administración del Estado.
- Sirven de plataforma para fomentar la **autorganización** de servicios y asunción de responsabilidades públicas (mediante la delegación en la prestación de servicios).
- Tienen una función prospectiva: descubren y evidencian nuevas necesidades y problemas de la sociedad y hacen que los estamentos oficiales se preocupen de esos temas.
- Son una plataforma de organización de la iniciativa privada desde el establecimiento de organizaciones propias.

Independientemente de estas funciones, es importante poner nombre a dichos agentes. Quizás no tanto poner nombre, sino identificar los tipos de agentes. Ello nos permitirá conocer dónde se encuentran y las funciones que pueden desarrollar. De esta forma señalamos tres grandes sectores que pueden intervenir en la cultura y que encuentran espacios de trabajo común y espacios de trabajo independientes. Esta diferencia de espacios no debe ser un impedimento para el desarrollo cultural; al contrario, debe considerarse una forma de enriquecer y de mejorar el trabajo de los diferentes agentes. De forma gráfica, hemos intentado representar los agentes y los espacios.



*Fig. 1. Sectores que intervienen en la gestión de la cultura. Áreas de relación*

La presencia de estos tres sectores en la gestión de la cultura debe ser complementaria pero, tal como se ha indicado antes, puede presentar dificultades que es necesario conocer para evitar que puedan interferir en el trabajo:

- 1) Falta de conocimiento y reconocimiento mutuo.
- 2) Concepciones primarias acerca del papel de cada agente y su complementariedad en el desarrollo social.
- 3) Falta de marco legislativo acorde con la realidad.
- 4) Falta de definición sobre la intencionalidad de cada parte (especialmente entre administración y asociacionismo).
- 5) Poca tradición de relación estable, de práctica de contacto y negociación y niveles de relación poco desarrollados (dependencia, oposición pasividad, etc.).
- 6) Modelos organizadores muy heterogéneos y con una gerencia de poca profesionalidad.
- 7) Ausencia de organismos e instrumentos de relación (consejos, comisiones,...), bien en el ámbito de participación formal, bien como forma de contacto periódico más técnico y práctico.
- 8) Uso de lenguajes diferentes con la consiguiente dificultad de comunicación.
- 9) En los momentos de negociación y mediación, falta de habilidad de las partes.
- 10) Poca elaboración en los proyectos e intencionalidades.

## 2.- ¿Cómo podemos gestionar? Los modelos

El papel de las administraciones en el campo cultural varía en los diferentes países. De esta forma encontramos distintos modelos de intervención en los que cambia el papel asignado a las instituciones públicas, privadas, a las organizaciones de base.

De esta forma comprobamos que en países como Francia y España, la estructura administrativa está basada en el predominio de la iniciativa estatal sobre la iniciativa particular civil. En contraposición se encuentra el modelo británico de “Arts Council”, un organismo basado en los *Quango* (Quasi-Autonomous Non Government Organisation). Se trata de un organismo no-político basado en la iniciativa y solicitud de los individuos o agentes privados; este organismo se ocupa de asignar fondos públicos y gestionar directamente los presupuestos y las políticas culturales, a partir de la iniciativa y solicitud de los individuos o agentes culturales privados.

Por su parte, en Estados Unidos existe la idea de servicio público, pero tiene una historia bien diferente a la de Europa; allí, el voluntarismo y la filantropía (de

carácter social y cultural) gozan de una larga tradición y, como consecuencia, el servicio público se identifica con las intervenciones privadas y generalmente individuales en la vida de la comunidad y no con el Estado. Desde la política fiscal se apoya este modelo y se articulan incentivos para no pagar impuestos y el Gobierno opta por no recaudar dinero a cambio de que las empresas hagan donaciones a organizaciones no lucrativas. De esta forma se puede entender el gran número de instituciones culturales privadas, y las grandes cantidades de dinero destinadas a proyectos culturales que se manejan por parte de organizaciones privadas no lucrativas de todos los tamaños. No obstante este modelo tiene un riesgo: una gran parte de la estructura del sistema cultural está a merced del mercado y de la ideología imperante en cada momento, y esa ideología está directamente relacionada con el hecho de no haber desarrollado un sector público real.

El análisis de las políticas públicas para la cultura nos indica que tradicionalmente han estado orientadas hacia la institucionalización de sus propias estructuras. En este sentido se comprueba que la mayor parte del crecimiento experimentado en las últimas décadas por los presupuestos públicos de carácter cultural se ha destinado al mantenimiento de sus estructuras, lo que ha provocado en muchos casos una situación en la que no era posible asumir costes y donde aparecían problemas de adaptación a unas demandas ciudadanas muy cambiantes.

Este modelo no parece ser suficiente, es poco dinámico y se generan a largo plazo problemas de mantenimiento y desarrollo.

Miralles (2001) habla de la necesidad de desarrollar un modelo de gestión institucional de abajo a arriba, en el que una de las características básicas en el diseño de las políticas sea la producción de servicios culturales donde lo importante no es tanto *quién* hace sino *qué* debe hacerse; posteriormente y a través de pactos, se verán cuáles son los agentes mejor preparados y más adecuados para garantizar la puesta en marcha del servicio cultural detectado.

### **3.- ¿Con qué nos quedamos? Nuestra propuesta**

Nuestra propuesta tiene un punto de partida básico: las intervenciones en cultura se dirigen a conseguir el desarrollo cultural, lo cual requiere la intervención de diferentes agentes culturales que deben favorecer la creación, la relación y la innovación cultural de una comunidad, al mismo tiempo que la identidad cultural. Y todo ello desde un modelo de relación horizontal que permita la participación de todos y la puesta en marcha de iniciativas que emerjan de los intereses de los destinatarios.

Esta propuesta encuentra apoyo en una forma concreta de trabajo: la que se ofrece desde la animación sociocultural.

No es nuestro objetivo conceptualizar la animación sociocultural sino destacar las características y propuesta de intervención que creemos puede implementarse en la gestión de la cultura.

No obstante, y para entender nuestra propuesta, sí señalamos una definición clarificadora en la que se indica que la animación sociocultural:

*“pretende transformar la sociedad mediante la participación y la iniciativa, con el fin de conseguir el desarrollo personal, social y cultural, y a la vez potenciar la comunicación interpersonal, respetando los valores democráticos, que lleven a la concienciación e integración social”* (ANDER-EGG, 2000: 59).

Destacamos algunas de las características más relevantes que nos aportan idea del modelo de intervención por el que apostamos:

- pretende solucionar problemas sociales y culturales.
- atiende a las necesidades socioculturales, teniendo en cuenta las características de los usuarios.
- es un instrumento de acción sociocultural.
- fomenta la participación activa de todos los sectores implicados.
- pretende conseguir la autogestión.

Partiendo de estas ideas, se propone un modelo que ponga en marcha proyectos culturales con la organización que se detalla a continuación.

### **Momento inicial**

Es el impulso inicial con el **propósito** de crear un clima que haga que la gente se interese y participe en las actividades socioculturales, que “consume cultura”, entendiendo esta como la *“adquisición de saberes necesarios para incrementar la calidad de vida”* (ANDER-EGG, 2000: 297) y que se disminuya el consumo de las llamadas industrias culturales que ofrecen cultura de masas y *“enlatada”*.

Lo primero que se debe conseguir es que la gente se interese por lo cultural, por el proyecto que se le presenta ya que lo habitual es que lo cultural se perciba como algo lejano a sus necesidades e intereses. Lo que la animación pretende no es llevar la cultura de una minoría a la mayoría, sino que la cultura sea un elemento que forme parte de lo cotidiano y que influya en una *“forma de pensar, de ser y de actuar más humanizado”* (ANDER-EGG, 2000: 297). La realidad nos indica que la demanda cultural es escasa y que la participación social tiene bajos niveles; estos son de los retos con los que se enfrenta el animador; la desaparición de estas dos realidades indicará que el proyecto ha concluido con resultados satisfactorios.



Para que la gente supere la apatía y falta de interés por lo social y cultural se tiene que crear una valoración positiva de lo cultural y la creencia de la participación en la vida asociativa como una manera de afrontar los problemas comunes y que para convivir hay que realizar acciones solidarias.

Momentos para actuar	Actores	Función/papel
<b>Inicial</b>	Profesionales	Conocer Proponer Organizar sensibilizar motivar Informar Incitar a la acción Crear “conciencia transitiva crítica”.
	Destinatarios	Conocer Asistir Proponer
<b>Intermedio</b>	Profesionales	Crear disposición Enseñar a participar Transferir tecnologías sociales
	Destinatarios	Iniciar colaboración Aprender a participar Aprender tecnologías sociales.
<b>Final</b>	Profesionales	Colaborar
	Destinatarios	Proponer Hacer Organizar Actuar y llevar a la acción

*Tabla 1. Modelo de organización de proyectos culturales*

Por ello hay que hacer entender a los destinatarios que la cultura y participación social son aspectos básicos en la propia vida. Pero para hacerlo eficazmente hay que ser cercanos a la realidad, hay que atender a los centros de interés de la **población** de forma que esta pueda conseguir **tres metas**:

- Informarse de la realidad: se puede usar una metodología de investigación-participación activa para dar información, datos y hechos.
- Hacer que la gente se sitúe: que comprenda, al menos de forma básica, las estructuras económicas, sociales, culturales y políticas que los rodean.
- Tomar posiciones: dentro de su realidad, situarse históricamente.

De esta forma, en esta fase de sensibilización se deben poner en marcha **actividades** que tengan en cuenta los **siguientes elementos**:

- Conexión con los intereses de la gente, con sus gustos, con sus aspiraciones, necesidades y problemas.
- Nivel de conciencia real que se define, según Goldman, como la que tiene una persona en un momento dado independientemente de la adecuación de ella a sus condiciones materiales de convivencia.
- Contexto socioeconómico en el que vive la gente.
- Organizaciones de base (por ejemplo asociaciones) que actúan en la comunidad. Constituyen un indicador del nivel de implicación de la gente en actividades comunitarias y, al mismo tiempo, pueden constituir un elemento con el que el animador puede trabajar y desde el que realizar actividades que movilicen a los destinatarios.

### **Momentos intermedios**

Denominamos momentos intermedios porque en realidad son dos: uno que se denomina “detección de minorías activas o grupos de incidencia” y otro que se denomina “transferencia de tecnologías sociales”.

Los englobamos en uno porque con los dos llegamos casi al final del proceso puesto que en ambos trataremos con grupos/personas en principio “pasivos” y que llegarán a ser partícipes activos al finalizar este estadio intermedio.

Respecto a la **detección de minorías activas**, consideremos que su finalidad es:

*“detectar aquellos ciudadanos que por sus inquietudes, intereses, situaciones, preocupaciones, actividades, etc., inciden de manera significativa en los procesos y en la vida social y cultural de un colectivo o sector social, o en el conjunto de una comunidad”* (ANDER-EGG, 2000: 300).

Estas personas van a tener un papel esencial en el proyecto ya que serán los que tomen las riendas de las actividades socioculturales y “sustituirán” al animador cuando este desaparezca. Y para conocer a este grupo, se puede usar las siguientes fuentes:

- Estudio de la situación sociocultural de la comunidad.
- Estudio de la demanda cultural de los grupos/sectores sociales.
- Contactos entre el animador y la gente y organizaciones de la comunidad.
- Observación de las actuaciones de las personas en las actividades socioculturales.

De los resultados del estudio de las fuentes anteriores el animador extrae una relación de personas que pudieran colaborar con él, pero aún debe establecer un contacto formal con las mismas y/o con las asociaciones u organizaciones a las que pertenezcan.

En este momento el animador puede usar diversas formas de contacto, desde entrevistas personales hasta convocatorias abiertas y revisiones de ficheros de las instituciones socioculturales y asociaciones.

El resultado final debe ser la identificación y compromiso de un grupo de personas dispuestas a colaborar con el animador y que deberán ser formadas para llegar a la completa autogestión al final del proceso. Serán los voluntarios a los que se capacitará en el momento siguiente.

No debemos olvidar que en este contacto formal hay que evitar dos errores; el primero es entusiasmarse con cualquier grupo activo, aunque estén realizando buenos trabajos ya que tendremos que saber con exactitud hasta qué punto están dispuestos a colaborar con nuestro proyecto; el segundo es pensar que podemos contar con su colaboración sin más. Es importante tener en cuenta estas dos cuestiones para no albergar “falsas esperanzas” y creer que todo el trabajo está hecho.

Respecto a la segunda parte de este momento intermedio, **la capacitación de animadores voluntarios o transferencia de tecnologías sociales** es fundamental su consideración pues una participación eficaz exige, junto a la motivación de la gente, la capacitación que facilite la creación de las condiciones más adecuadas para la participación.

Es el momento en el que el animador sociocultural ya ha determinado al grupo de voluntarios que van a colaborar con él y a los que es necesario capacitar.

La capacitación consiste en ofrecer a los animadores voluntarios conocimientos, métodos, técnicas y procedimientos de actuación para que actúen eficazmente. También recibe la denominación de transferencia de tecnologías sociales que lleva consigo dos aspectos: traspasar las responsabilidades del proyecto a las organizaciones de base y transferir los conocimientos técnico/operativos para que la actuación sea efectiva y eficaz.

Una aclaración importante es que esta capacitación no consiste en que los voluntarios se formen como animadores sino que se les capacite para la animación; es evidente que en un periodo relativamente corto no se puede tener como objetivo el formar animadores; no es este el objetivo ni el momento. Lo que sí se pretende es transferir los conocimientos y habilidades suficientes para que puedan gestionar eficazmente las actividades socioculturales que se lleven a cabo en su entorno y que ellos mismos propongan.

La tarea de formación en el grupo de incidencia es un elemento imprescindible y se puede llevar a cabo de dos formas:

- Con una oferta generalizada de cursos, talleres y seminarios como forma de preparación para la promoción y organización de actividades. Estas acciones son diferentes a aquellas que se ofrecen como actividades propias de animación. El animador sociocultural es el que realiza la propuesta para llevar a cabo las acciones de capacitación.
- Con un programa de formación basado en los intereses, necesidades y motivaciones del grupo de incidencia. En este caso el programa de formación se elaborará con dichos grupos, aunque el animador sociocultural puede proponer unos contenidos que considere esenciales para el programa de formación.

Lo básico en cualquier caso es dar una capacitación mínima a todas las personas capaces de realizar acciones de animación y a aquellos quieren comenzar a hacerlo.

En esta labor de capacitación hay que señalar dos aspectos complementarios. Para Ander-Egg (2000: 302) son los siguientes:

- Dar los instrumentos necesarios para que sean capaces de animar y dinamizar y así aumente el nivel de participación y organización del grupo.
- Los animadores voluntarios deben disponer de “cierto acervo cultural” para que sepan desenvolverse ante situaciones de la actualidad que requieren de esta información.

Dos son los elementos que se deben proporcionar a este grupo minoritario:

- El manejo de técnicas instrumentales que faciliten acciones y decisiones autónomas según las necesidades. No significa que deban tener un dominio de las mismas, sino que las puedan usar lo suficiente para que no tengan que depender de otras personas.
- Algunas claves para comprender mejor la realidad en la que se desenvuelven.

Al finalizar este momento el animador sociocultural contará con un grupo capaz de enfrentarse con la realidad y de comenzar a realizar propuestas socioculturales que ellos mismos ejecutarán. Es cierto que en este momento aún cuentan con la ayuda del animador sociocultural que los guiará en estas primeras decisiones hasta que, poco a poco, sean independientes y capaces de llevarlas a cabo.

Técnicas instrumentales	Claves para comprender mejor la realidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de trabajo con grupos.</li> <li>▪ Técnicas de comunicación social.</li> <li>▪ Técnicas de comunicación oral.</li> <li>▪ Técnicas para el estudio y diagnóstico de la realidad.</li> <li>▪ Técnicas para la programación de actividades.</li> <li>▪ Técnicas de organización y administración.</li> </ul>	Conocimiento amplio del mundo que le rodea para poder interpretar informaciones y no ser meros receptores pasivos.

*Tabla 2. Elementos a proporcionar al grupo minoritario (ANDER-EGG, 2000)*

### **Momento final**

Es el momento en el que se va a promocionar y poner en marcha las organizaciones de base. El grupo de incidencia se encuentra preparado para llevar a cabo las actividades de forma autónoma; la formación que se le ha proporcionado en el momento anterior y la ayuda del animador sociocultural en el diseño de actividades permite que puedan poner en marcha las actividades.

Es importante señalar que para este momento el animador sociocultural no puede haber hecho una propuesta inicial cerrada, ya que será el mismo grupo o animadores voluntarios los que tomarán la decisión final. Ello no quiere decir que el animador no tenga una propuesta de actividades que puedan orientar y de las que tomen ideas los animadores voluntarios.

## Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. *Metodología y práctica de la Animación Sociocultural*. ED. Ciencias Sociales Aplicadas, Madrid, 2000.
- Calvo, A. *La animación Sociocultural: Una estrategia educativa para la participación*. Alianza Editorial, Madrid, 2002.
- Escudero Pérez, J. *Análisis de la realidad local. Técnicas y métodos de investigación desde la Animación Sociocultural*. Narcea, Madrid, 2012.
- De Miguel Badesa, S. *Perfil del Animador Sociocultural*. Narcea, Madrid, 1995.
- Martín González, M.T. *Planificación y Diseño de Proyectos en Animación Sociocultural*. ED. Sanz y Torres, Madrid, 2000.
- Pérez Serrano, G. y Pérez de Guzmán Puya, M. V. *El animador: buenas prácticas de Acción Sociocultural*. Narcea, Madrid, 2005.
- Quintana Cabanas, J.M. *Fundamentos de Animación Sociocultural*. Narcea, Madrid, 1986.
- Sarrate Capdevila, M<sup>a</sup> L. *Animación e Intervención Sociocultural*. UNED, Madrid, 2013.
- Ventosa Pérez, V. (2010). *Los agentes de la animación sociocultural: el papel de las instituciones, de la comunidad y de los profesionales*. CCS, Madrid, 2010.